UNIVERSIDAD
ANDRES BELLO

UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

"ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA GERENCIAL"

LUIS MUÑOZ AMAYA- DAVID MATURANA CORTÉS

PROFESOR SUPERVISOR: IVÁN VALENZUELA SOTO

TALLER DE INTEGRACIÓN DIPLOMADO EN GESTIÓN GERENCIAL

IQUIQUE– CHILE
AGOSTO, 2023

I. Tabla de contenido

- **INTRODUCCIÓN** **2**

1.1 DESCRIPCIÓN LA ORGANIZACIÓN BAJO ESTUDIO 3

2. DESARROLLO DEL ANÁLISIS **6**

2.1 PERSPECTIVA MARKETING ESTRATÉGICO 6
2.2 PERSPECTIVA FINANZAS CORPORATIVAS 9
2.2.1 Diagnóstico *9*
2.2.2. Análisis crítico *9*
2.2.3. Indicadores de gestión *14*
2.3 PERSPECTIVA ESTRATEGIA EMPRESARIAL 15
2.3.1 Diagnóstico *15*
2.3.1.2. Análisis crítico *15*
2.3.1.2. Indicadores de gestión *16*
2.3. HERRAMIENTAS Y TECNOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN 17
2.3.1. Diagnóstico *17*
2.3.1.2. Análisis crítico *18*
2.3.1.3. Indicadores de gestión *19*

3. CONCLUSIONES GENERALES **21**

4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y FUENTES **23**

- **INTRODUCCIÓN**

En el cambiante panorama empresarial del siglo XXI, las organizaciones se enfrentan a desafíos y oportunidades sin precedentes. La globalización, la digitalización y la sostenibilidad son solo algunas de las fuerzas que están redefiniendo el modo en que las empresas operan y crean valor. En este contexto, Parque Arauco, una de las principales empresas inmobiliarias de América Latina, se ha embarcado en un viaje de introspección y proyección, buscando no solo comprender su posición actual, sino también trazar un camino hacia un futuro sostenible y próspero.

Se llevará a cabo un análisis exhaustivo y detallado de la situación actual de Parque Arauco desde múltiples perspectivas, incluyendo, pero no limitado a, marketing estratégico y finanzas corporativas. Este análisis no solo se centrará en los números y las métricas, sino que también considerará la cultura corporativa, la estrategia de sostenibilidad y la relación con todas las partes interesadas. Además, se evaluará el desempeño de la empresa en relación con sus pares en la industria y se identificarán áreas de oportunidad y mejora.

El análisis se centrará en las operaciones de Parque Arauco en sus tres principales mercados: Chile, Perú y Colombia. Cada uno de estos mercados presenta su propio conjunto de desafíos y oportunidades, y es esencial entender el contexto local para formular estrategias efectivas. Sin embargo, también es crucial tener una visión consolidada que permita identificar sinergias y compartir mejores prácticas entre regiones.

Al final de este informe, se espera obtener una visión clara y comprensiva de la posición actual de Parque Arauco en el mercado y en relación con sus objetivos estratégicos. Se identificarán áreas de fortaleza que pueden ser capitalizadas y áreas de mejora que requieren atención. Además, se proporcionarán recomendaciones estratégicas basadas en el análisis realizado, que guiarán a la empresa hacia un futuro sostenible y exitoso. Este informe no solo servirá como una herramienta de

diagnóstico, sino que también actuará como una hoja de ruta para la alta dirección y todas las partes interesadas, asegurando que Parque Arauco continúe siendo un líder en la industria inmobiliaria de América Latina.

En el dinámico mundo empresarial, las organizaciones deben adaptarse y evolucionar para mantenerse relevantes y competitivas. Parque Arauco, con su rica historia y presencia dominante en el sector inmobiliario de América Latina, no es ajeno a estos desafíos. La memoria 2022 de Parque Arauco ofrece una visión detallada de sus operaciones, logros y desafíos. Sin embargo, más allá de los datos y cifras, es esencial realizar un análisis estratégico desde una perspectiva gerencial para comprender verdaderamente la posición de la empresa en el mercado y su trayectoria futura. Este informe busca hacer precisamente eso, proporcionando una visión crítica y analítica de Parque Arauco, basada en su memoria 2022 (Parque Arauco, 2022).

1.1 Descripción la organización bajo estudio

Parque Arauco es una destacada empresa inmobiliaria con una trayectoria de cuatro décadas en el sector. Desde la inauguración de su primer centro comercial en Chile, Parque Arauco Kennedy, la compañía ha experimentado un crecimiento significativo, consolidándose como una de las líderes del sector inmobiliario en la región de América Latina. Actualmente, posee 55 activos inmobiliarios distribuidos en Chile, Perú y Colombia, sumando más de 1,1 millones de metros cuadrados comerciales de reconocida calidad (Parque Arauco, 2022, p. 4).

A lo largo de su historia, Parque Arauco ha demostrado una capacidad notable para innovar y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado. En 1992, la empresa cambió su nombre de CoCentral a Parque Arauco S.A., transformándose en una sociedad anónima abierta. Con el paso de los años, expandió su presencia en la región, ingresando a Perú en 2006 mediante una alianza estratégica con el Grupo Wiese (Parque Arauco, 2022, p. 17).

Ubicada en el corazón de América Latina, Parque Arauco ha enfrentado y superado diversos desafíos, desde la evolución del paisaje comercial hasta la adaptación a las tendencias globales de sostenibilidad. La empresa ha sido pionera en la incorporación de innovaciones en sus centros comerciales, como la implementación de Arauco PopUp en 2022, un formato que ofrece módulos listos para ser utilizados por locatarios por periodos cortos (Parque Arauco, 2022, p. 82).

La visión y misión de Parque Arauco se han centrado en generar espacios que contribuyan a mejorar la vida de las personas, posicionándose como un actor clave en la región, reconocido por su transparencia, respeto por las personas y el entorno (Parque Arauco, 2022, p. 7). Con un legado de excelencia y una visión hacia el futuro, Parque Arauco continúa su compromiso con la innovación, la sostenibilidad y la creación de valor para sus stakeholders.

- **Objetivos empresariales de Parque Arauco 2022:**
    - Establecieron un plan de crecimiento enmarcado en una estrategia de financiamiento conservadora, con un componente fundamental de crecimiento en su negocio principal de rentas inmobiliarias de retail.
    - Se mencionan objetivos estratégicos enmarcados en pilares como crecimiento, rentabilidad, experiencia de cliente y sostenibilidad.
    - Se busca crecer vía expansión de activos existentes, desarrollo de nuevos activos y diversificación hacia otros usos.
    - Se tiene el objetivo de maximizar el retorno de activos y minimizar el costo de pasivos, manteniendo un nivel de riesgo adecuado.
    - Se busca mejorar la experiencia de clientes, siendo el *Net Promoter Score* un indicador clave.
    - En sostenibilidad, se han definido prioridades vinculadas con los ámbitos ASG (Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo).

- **Mercados en los que participa:** Parque Arauco es una empresa que se dedica al desarrollo inmobiliario, específicamente en el sector de rentas inmobiliarias de retail. Buscan ser líderes en este sector. Parque Arauco es una empresa líder en el desarrollo y operación de activos inmobiliarios en América Latina. Con presencia en Chile, Perú y Colombia, la compañía se ha destacado por su enfoque en crear espacios que contribuyan a mejorar la vida de las personas. A través de sus diversos proyectos y operaciones, Parque Arauco busca generar valor para sus grupos de interés, manteniendo un crecimiento rentable y sostenible.

- **Aspectos organizacionales:** En 2022, rediseñaron su estructura organizacional, estandarizando las estructuras de las tres Divisiones de la Compañía y estableciendo comunicación clara con el equipo corporativo.

- **Contexto industrial:** Parque Arauco opera en el contexto de desarrollo inmobiliario y gestión de centros comerciales. Durante 2022, trabajaron en fortalecer su sistema de gestión, rediseñando su estructura organizacional y estableciendo objetivos estratégicos. Además, buscan crecer en el negocio principal de rentas inmobiliarias de retail, expandiendo activos icónicos e incorporando nuevas propiedades.

El mercado inmobiliario de retail es altamente competitivo, y Parque Arauco ha logrado destacarse gracias a su enfoque en la calidad, la innovación y la sostenibilidad. Sin embargo, como cualquier empresa líder, enfrenta desafíos, desde la evolución de las tendencias del consumidor hasta las presiones económicas y ambientales.

Desde una perspectiva organizacional, Parque Arauco ha demostrado una capacidad para adaptarse y evolucionar. La reestructuración organizacional en 2022 es un testimonio de su compromiso con la eficiencia y la adaptabilidad.

En el contexto industrial más amplio, Parque Arauco opera en un sector que está en constante evolución. La digitalización, las expectativas cambiantes de los consumidores y la creciente importancia de la sostenibilidad son solo algunos de los factores que influyen en el panorama del desarrollo inmobiliario y la gestión de centros comerciales.

2. Desarrollo del Análisis

2.1 Perspectiva Marketing Estratégico

- **Misión y visión**:

  - **Propósito**: Crear espacios que contribuyan a mejorar la vida de las personas.
  - **Misión**: Ser líderes en el desarrollo y operación de activos inmobiliarios, a través de un crecimiento rentable y sostenible que genere valor a nuestros grupos de interés (Parque Arauco, 2022, p. 47).

- **Valores corporativos:**

  - Actuar siempre con ética y honestidad, incluso en contextos desafiantes.
  - Liderar con el ejemplo.
  - Cumplir objetivos.
  - Actuar con profesionalismo, excelencia y sentido de urgencia.
  - Establecer relaciones de confianza.
  - Enfrentar con pasión todo lo que se hace.
  - Agregar valor con un enfoque en los clientes (Parque Arauco, 2022, p. 48).

- **Segmentación, grupo objetivo de clientes y posicionamiento:**

  - Aunque el documento no detalla explícitamente la segmentación y el grupo objetivo, Parque Arauco se dirige a una amplia variedad de clientes, desde

individuos hasta empresas, buscando ofrecer espacios que se adapten a las necesidades y estilos de vida en sintonía con el entorno.

- **Propuesta de valor:**

  - Ofrecer espacios que contribuyan al bienestar y mejora de la vida de las personas, a través de desarrollos inmobiliarios innovadores y sostenibles.

- **Análisis de las Ventajas Competitivas de Parque Arauco**

  - Liderazgo en el desarrollo y operación de activos inmobiliarios.
  - Enfoque en la sostenibilidad y en generar valor para sus grupos de interés.
  - Búsqueda constante de ubicaciones estratégicas y desarrollo de espacios a la medida (Parque Arauco, 2022, p. 27).
  - Enfoque en la tendencia de consumo.

1. **Liderazgo en el Desarrollo y Operación de Activos Inmobiliarios:** Parque Arauco ha establecido un fuerte liderazgo en el desarrollo y operación de activos inmobiliarios. Según Porter (1980), una empresa puede lograr una ventaja competitiva a través de la diferenciación o el liderazgo en costos. En este caso, Parque Arauco parece haber optado por la diferenciación, ofreciendo espacios únicos y de alta calidad que se adaptan a las necesidades y estilos de vida de sus clientes.

2. **Enfoque en** la **Sostenibilidad:** La sostenibilidad se ha convertido en un factor crítico para las empresas modernas. Según Porter y Kramer (2011), la creación de valor compartido, donde las empresas generan valor económico de una manera que también produce valor para la sociedad, puede ser una fuente significativa de ventaja competitiva. Parque Arauco, al alinear sus prácticas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas,

está no solo contribuyendo a la sociedad sino también fortaleciendo su posición en el mercado.

3. **Búsqueda Constante de Ubicaciones Estratégicas:** La elección de ubicación es esencial en el negocio inmobiliario. Porter (1998) menciona que la elección de una ubicación estratégica puede ser una fuente de ventaja competitiva si permite a la empresa acceder a insumos únicos, permite optimizar la logística o da acceso a clientes o segmentos de clientes particulares. Parque Arauco, al enfocarse en ubicaciones estratégicas, está optimizando su acceso al mercado y maximizando su eficiencia operacional.
4. **Enfoque en las Tendencias de Consumo:** Estar alineado con las tendencias de consumo es esencial para mantener la relevancia en el mercado. Kotler y Keller (2016) argumentan que comprender y anticipar las tendencias del consumidor es clave para el éxito del marketing. Parque Arauco, al mantener un enfoque en las preferencias y tendencias de sus clientes, asegura que sus espacios y servicios continúen siendo relevantes y atractivos.

Parque Arauco ha establecido una serie de ventajas competitivas que le permiten destacar en el mercado. Estas ventajas, respaldadas por teorías y conceptos de marketing estratégico, posicionan a la empresa como un líder en su industria.

- **Principales estrategias del negocio:**
  - Crecimiento: Buscar ser líderes en el desarrollo inmobiliario de la región, diversificando formatos, mix comercial y presencia en la región.
  - Rentabilidad: Operar activos de forma eficiente, revisando continuamente la asignación del capital, la gestión financiera y la eficiencia operacional.
  - Experiencia Cliente: Foco en las tendencias de consumo y preferencias de los clientes.

- Sostenibilidad: Enfoque en prácticas sostenibles y alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Parque Arauco, 2022, p. 47).

2.2 Perspectiva Finanzas Corporativas

2.2.1 Diagnóstico.

- **Estado de pérdidas y ganancias (resultados):**
  - La compañía ha experimentado un crecimiento en sus ingresos, alcanzando los Ch$243.120 millones, lo que representa un aumento del 43,1% respecto al año anterior y un 18,2% respecto a 2019.
  - El EBITDA de la compañía fue de $170.697 millones, lo que indica un crecimiento del 43,4% en comparación con 2021 y un 13,4% frente a 2019 (Parque Arauco, 2022, p. 4).

- **Balance:**
  - El valor económico directo generado por la compañía fue de Ch$ 290.487 millones.
  - La compañía ha distribuido un total de Ch$ 173.312 millones a la sociedad, incluyendo pagos a proveedores, equipo, accionistas, estado y organizaciones sociales (Parque Arauco, 2022, p. 16).

2.2.2. Análisis crítico

- **Análisis Crítico desde la Perspectiva de Finanzas Corporativas:**

1. **Capital Financiero:** El capital financiero de Parque Arauco es esencial para sus operaciones y está compuesto por recursos financieros en caja, deuda y patrimonio aportado. En 2022, la empresa logró reducir su apalancamiento,

disminuyendo el ratio DFN/EBITDA de 6,7 veces a fines de 2021 a 5,3 veces a fines de 2022 (Parque Arauco, 2022, p. 72-73). Esta reducción indica una gestión financiera prudente y una mejora en la salud financiera de la empresa.

2. **Política de Financiamiento:** Parque Arauco ha definido una estructura de capital óptima, buscando minimizar el costo de fondos y mantener una solidez financiera. La empresa prioriza alternativas financieras con tasas de interés fijas, lo que le ha permitido tener una duración promedio de deuda de 6,6 años en 2022 (Parque Arauco, 2022, p. 74). Esta estrategia financiera muestra un enfoque en la estabilidad y previsibilidad de los costos financieros.
3. **Desempeño Económico:** En 2022, Parque Arauco experimentó una fuerte recuperación tras los desafíos de la pandemia. Las ventas de sus locatarios crecieron un 20,5% en comparación con 2021 y un 23,9% en relación con 2019 (Parque Arauco, 2022, p. 4). Estos números reflejan la resiliencia de la empresa y su capacidad para adaptarse y superar desafíos económicos.

➢ **Indicadores de Desempeño Propuestos:**

- **Ratio de Apalancamiento (DFN/EBITDA):** Mide la relación entre la deuda financiera neta y el EBITDA. Un ratio más bajo indica una mejor salud financiera y menor riesgo. Este indicador mide la relación entre la deuda financiera neta y el EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*). Es una métrica ampliamente utilizada para evaluar la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con su nivel de deuda (Brigham & Houston, 2012). Es esencial para determinar la salud financiera de una empresa y su capacidad para cubrir sus obligaciones de deuda con sus ganancias operativas. Un ratio más bajo indica una mejor salud financiera, menor riesgo y una mayor capacidad de la empresa para manejar su deuda con las ganancias generadas.
    - Fórmula: DFN/EBITDA

Para el año 2022, el documento menciona que el indicador DFN/EBITDA fue de 5,3 (Parque Arauco, 2022, p. 135). Este indicador es una medida de apalancamiento que indica cuántas veces el EBITDA puede cubrir la deuda neta de la empresa. Un valor más bajo indica que la empresa tiene una posición financiera más fuerte y es menos riesgosa para los inversores.

El ratio DFN/EBITDA es una herramienta esencial para evaluar la solidez financiera de una empresa. Es especialmente útil para las empresas con grandes cantidades de deuda, ya que proporciona una indicación de la capacidad de la empresa para pagar su deuda. Un ratio más bajo sugiere que la empresa genera suficientes ingresos para cubrir su deuda, mientras que un ratio más alto puede indicar que la empresa podría tener dificultades para hacer frente a sus obligaciones de deuda.

El indicador DFN/EBITDA proporciona una visión clara de la estructura de capital de la empresa y su capacidad para generar ingresos en relación con su nivel de deuda. Es una métrica clave que los inversores y los prestamistas utilizan para evaluar el riesgo crediticio de una empresa. Un ratio elevado puede ser una señal de alarma para los inversores, ya que indica que la empresa podría no ser capaz de cubrir sus obligaciones de deuda con los ingresos generados. Por otro lado, un ratio bajo indica una posición financiera sólida.

- **Crecimiento de Ventas:** Calcula el porcentaje de crecimiento en ventas en comparación con un período anterior. Un crecimiento positivo indica una expansión del negocio. El crecimiento de ventas es una métrica que compara las ventas de un período con las de otro, generalmente año con año. Es un indicador clave del desempeño y la salud de una empresa (Kotler & Keller, 2016). Indica la capacidad de una empresa para expandir su negocio, atraer a más clientes y generar más ingresos. Un crecimiento positivo sugiere que la

empresa está expandiendo y capturando una mayor cuota de mercado, mientras que un crecimiento negativo puede indicar problemas operativos o de mercado.

- Fórmula: (Ventas del año actual - Ventas del año anterior) / Ventas del año anterior x 100%

- **Duración Promedio de Deuda:** Indica el tiempo promedio que la empresa tardaría en pagar toda su deuda. Una duración más corta puede indicar una gestión financiera más eficiente. La duración promedio de la deuda indica el tiempo promedio que una empresa tardaría en pagar toda su deuda si dedicara todos sus flujos de efectivo disponibles a este propósito (Ross, Westerfield & Jaffe, 2010). Es esencial para evaluar el riesgo financiero de una empresa y su capacidad para gestionar y pagar su deuda en el tiempo. Una duración más corta puede indicar una gestión financiera más eficiente y un menor riesgo para los inversores y acreedores.
  - Fórmula: Deuda Total / Pagos Anuales de Deuda

- **Rentabilidad sobre el Capital (ROE):** Mide la rentabilidad de la empresa en relación con el capital propio. Un ROE más alto indica una mayor rentabilidad. El ROE mide la rentabilidad de una empresa en relación con el capital propio. Es una métrica clave para evaluar la eficiencia con la que la dirección utiliza el capital de los accionistas para generar ganancias (Damodaran, 2012). Es vital para los inversores y accionistas, ya que indica cuánto beneficio genera la empresa por cada unidad de capital propio invertido. Un ROE más alto indica una mayor rentabilidad y eficiencia en la gestión del capital, mientras que un ROE más bajo puede sugerir lo contrario.
  - Fórmula: Beneficio Neto / Capital Propio x 100%

- **Elementos que favorecen el desempeño en el área de Finanzas Corporativas:**

  - Crecimiento Sostenido: La empresa ha mostrado un crecimiento constante en ingresos y EBITDA en comparación con los años anteriores.
  - Posición Financiera Robusta: La compañía ha generado un valor económico directo significativo.
  - Diversificación: La empresa ha diversificado geográficamente y entre clases de activos, lo que mitiga riesgos.
  - Gestión Activa de Relaciones: La compañía gestiona activamente la relación con sus comunidades aledañas, lo que puede influir positivamente en su reputación y relaciones comerciales (Parque Arauco, 2022, p. 61).

- **Elementos que deben ser mejorados desde la misma perspectiva:**

  - Riesgos Financieros: La empresa enfrenta riesgos financieros, incluido el acceso al mercado de capitales y el aumento de la morosidad.
  - Riesgos Sociopolíticos: Cambios en las condiciones institucionales o sociopolíticas en los países donde opera la compañía podrían afectar sus resultados financieros (Parque Arauco, 2022, p. 62).
  - Riesgos Climáticos: La empresa no utiliza ciertos modelos de identificación de riesgos climáticos, lo que podría ser un área de mejora (Parque Arauco, 2022, p. 175).
  - Riesgos de Salud: La empresa está expuesta al riesgo de enfermedades, pandemias o epidemias que pueden afectar su operación.

2.2.3. Indicadores de gestión

- **Ratio de Liquidez:** Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
    - Fórmula: Activo Corriente/Pasivo Corriente
- **Margen EBITDA:** Indica qué porcentaje del ingreso se convierte en EBITDA.
    - Fórmula: EBITDA/ Ingresos Totales ×100
        - EBITDA: $170.697 millones
        - Ingresos Totales: Ch$243.120 millones
        - **Margen EBITDA: = 70.2%**
- **Ratio de Endeudamiento:** Mide la proporción de los activos totales que están financiados por deudas.
    - Fórmula: Deuda Total/Activo Total
- **Rentabilidad sobre el Activo (ROA):** Indica cuánto beneficio genera la empresa con respecto a sus activos totales.
    - Fórmula: Beneficio Neto/Activo Total x 100

Adicionalmente, se menciona que el apalancamiento de la compañía se redujo desde un DFN/EBITDA de 6,7 veces a fines del 2021, a 5,3 veces a fines del 2022 (Parque Arauco, 2022, p. 73). El DFN/EBITDA es un indicador de apalancamiento que muestra cuántas veces el EBITDA cubre la deuda financiera neta de la empresa.

2.3 Perspectiva Estrategia Empresarial

2.3.1 Diagnóstico.

Desde la perspectiva de la Estrategia Empresarial, Parque Arauco ha demostrado un enfoque claro en fortalecer su posición en el mercado inmobiliario de retail. La empresa ha establecido pilares estratégicos que guían su actuar, incluyendo crecimiento, rentabilidad, experiencia del cliente y sostenibilidad. Estos pilares reflejan una visión holística que busca no solo el crecimiento financiero, sino también un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

2.3.1.2. Análisis crítico

- **Elementos que favorecen el desempeño en Estrategia Empresarial:**
  - **Pilares Estratégicos:** La definición clara de pilares como crecimiento, rentabilidad, experiencia del cliente y sostenibilidad proporciona una dirección clara para la empresa.
  - **Diversificación:** La empresa busca crecer mediante la expansión de activos existentes, desarrollo de nuevos activos y diversificación hacia otros usos, lo que le permite adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.
  - **Enfoque en Sostenibilidad:** La empresa ha definido prioridades vinculadas con los ámbitos ASG (Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo), lo que refleja un compromiso con la responsabilidad social corporativa.
  - **Rediseño Organizacional**: En 2022, la empresa rediseñó su estructura organizacional, lo que puede facilitar una mejor comunicación y ejecución de estrategias. (Parque Arauco, 2022, p. 5-28)
  -

- **Elementos por considerar en mejora continua:**
    - **Claridad en Misión y Visión:** Aunque la empresa tiene objetivos claros, la misión y visión no están explícitamente mencionadas en el documento. Estas declaraciones proporcionan una dirección y propósito claros para la organización.
    - **Adaptabilidad a Cambios Externos:** Dada la naturaleza dinámica del mercado inmobiliario y retail, es esencial que la empresa continúe adaptándose a los cambios externos y desafíos emergentes.
    - **Integración Tecnológica:** En la era digital, la integración de tecnologías avanzadas puede mejorar la experiencia del cliente y optimizar las operaciones.
    - **Expansión Geográfica:** Aunque Parque Arauco tiene presencia en varios países, podría explorar oportunidades en nuevos mercados para diversificar aún más su cartera.

2.3.1.2. Indicadores de gestión

1. **Índice NPS:** El Índice de Satisfacción del Cliente, comúnmente conocido como *Net Promoter Score* (NPS), es una herramienta esencial en el mundo empresarial para medir la lealtad y satisfacción del cliente. Originado en la idea de que las empresas crecen y prosperan a través de la retención y promoción de clientes, el NPS se ha convertido en un barómetro para evaluar la salud de la relación cliente-empresa. Al medir la disposición de los clientes a recomendar productos o servicios a otros, las empresas pueden obtener una visión clara de su desempeño en áreas cruciales como la calidad del producto, el servicio al cliente y la experiencia general del cliente. Un NPS alto sugiere que una empresa está cumpliendo o superando las expectativas del cliente, lo que a menudo se traduce en mayores tasas de retención y referencias

positivas. En contraste, un NPS bajo puede ser una señal de alarma, indicando áreas de mejora en la experiencia del cliente (Reichheld, 2003).

- Fórmula: % de Promotores - % de Detractores.

2. **Índice PDC:** El Índice del Porcentaje de Proyectos de Desarrollo Completados (PDC) es un indicador que refleja la eficiencia y eficacia con la que una empresa lleva a cabo sus iniciativas estratégicas. En industrias como la inmobiliaria, donde el desarrollo y la ejecución de proyectos son fundamentales para el crecimiento y la expansión, este indicador es de suma importancia. Una tasa alta de proyectos completados indica una gestión de proyectos sólida, una buena asignación de recursos y una ejecución efectiva. Sin embargo, no solo es importante completar proyectos, sino también asegurarse de que se alineen con la visión y estrategia general de la empresa. Un proyecto completado que no cumple con los objetivos estratégicos puede ser un desperdicio de recursos y tiempo. Por lo tanto, este indicador, cuando se combina con otros relacionados con la calidad y el impacto de los proyectos, proporciona una visión integral de la capacidad de la empresa para llevar a cabo su estrategia y alcanzar sus objetivos (Kerzner, 2017).

    - Fórmula: (Número proyectos completado/Proyectos Totales) x 100

2.3. Herramientas y Tecnologías para la gestión.

2.3.1. Diagnóstico.

Parque Arauco ha demostrado un compromiso continuo con la innovación y la adopción de tecnologías emergentes para mejorar su operación y experiencia del cliente. La empresa ha establecido un área de Tecnología que reporta directamente al Gerente General, lo que subraya la importancia que la tecnología tiene en su estrategia corporativa. Esta área se dedica a implementar iniciativas de innovación y desarrollo. Además, han explorado y lanzado varios proyectos tecnológicos para mantenerse a la vanguardia, como Pickup, Delivery, Arauco+, Pago *contactless parking*, Personal *Shopper* y *Scan&Go.* Además, han sido reconocidos por su innovación en el sector de centros comerciales. (Parque Arauco, 2022, p. 108)

2.3.1.2. Análisis crítico

- **Elementos que favorecen el desempeño:**

1. **Adopción de Tecnologías Emergentes:** Parque Arauco ha adoptado herramientas y tecnologías que mejoran la experiencia del cliente, como sistemas de pago sin contacto y soluciones de compra en línea.

2. **Reconocimiento en Innovación**: La empresa ha sido reconocida como la más innovadora en su sector, lo que refleja su compromiso con la adopción de tecnologías y soluciones vanguardistas.

3. **Estrategia de Transformación Digital:** Se ha puesto énfasis en mejorar la experiencia del cliente a través de una estrategia de transformación digital, buscando que los centros comerciales tengan un rol crecientemente relevante en las ventas digitales.

4. **Gestión de Seguridad TI:** La empresa cuenta con un área dedicada a la seguridad de la información, que establece lineamientos de protección y capacita a la organización en temas de ciberseguridad.

- **Elementos para considerar en mejora continua:**

1. **Integración de Tecnologías en Todas las Divisiones:** Aunque la empresa ha hecho avances significativos en la adopción de tecnologías, es crucial que todas las divisiones y áreas de la empresa estén alineadas y adopten estas herramientas.

2. **Capacitación Continua:** A medida que se adoptan nuevas tecnologías, es esencial que el personal reciba capacitación continua para maximizar la eficiencia y el retorno de la inversión.

3. **Evaluación de Nuevas Herramientas**: El mundo tecnológico evoluciona rápidamente. La empresa debe establecer un mecanismo para evaluar y adoptar nuevas herramientas y tecnologías de manera regular.

4. **Fortalecimiento de la Ciberseguridad: Aunque** se han tomado medidas en este ámbito, la ciberseguridad es un área que requiere atención y actualización constante.

2.3.1.3. Indicadores de gestión

- El **Porcentaje de Proyectos Tecnológicos Implementados** es una herramienta esencial para las organizaciones que buscan innovar y mantenerse a la vanguardia en un mundo cada vez más digitalizado. Al medir la relación entre los proyectos tecnológicos propuestos y los que se han implementado con éxito, las empresas pueden obtener una visión clara de su eficiencia en la ejecución de iniciativas tecnológicas. Este indicador no solo refleja la capacidad de una organización para llevar a cabo sus planes, sino que también puede señalar posibles cuellos de botella o áreas de mejora en el proceso de implementación. En un entorno empresarial donde la tecnología juega un papel crucial en la competitividad, un alto porcentaje en este indicador puede ser un testimonio del compromiso de la empresa con la innovación y la adaptabilidad (Porter, M.E., 1985).

- La **Tasa de Adopción de Nuevas Tecnologías** es otro indicador crucial que refleja cómo los empleados de una organización están adaptando y utilizando activamente las innovaciones tecnológicas introducidas. Una alta tasa de adopción puede indicar una cultura organizacional abierta al cambio y una formación efectiva. Sin embargo, más allá de eso, también sugiere que las tecnologías implementadas están alineadas con las necesidades y

capacidades del personal. En la era digital, donde las herramientas tecnológicas pueden mejorar significativamente la eficiencia y productividad, esta tasa puede ser un barómetro de cómo una empresa está aprovechando al máximo sus inversiones tecnológicas (Rogers, E.M., 2003).

- El **Número de Incidentes de Ciberseguridad** es un indicador que, en tiempos de creciente dependencia digital, se ha vuelto esencial para las empresas. A medida que las organizaciones almacenan y gestionan más datos, también se vuelven más vulnerables a los ciberataques. Este indicador proporciona una medida cuantitativa de la efectividad de las medidas de seguridad de una empresa. Un número bajo de incidentes puede reflejar una infraestructura de TI robusta y un equipo de seguridad informática competente. Sin embargo, también es un recordatorio constante para las empresas de la importancia de invertir y actualizar regularmente sus medidas de ciberseguridad (Kaplan, J.M., Sharma, S., & Weinberg, N., 2011).
- Finalmente, el **Retorno de Inversión en Tecnología (ROI)** es un indicador que ha sido fundamental en la toma de decisiones empresariales durante décadas. Al evaluar el beneficio neto de una inversión tecnológica en relación con su costo, las empresas pueden determinar la eficacia de sus inversiones. En un mundo donde la tecnología puede ser costosa y la industria cambia rápidamente, un ROI positivo puede justificar gastos anteriores y guiar futuras decisiones de inversión. Es una herramienta que combina elementos financieros con resultados operativos, ofreciendo una visión holística del valor que la tecnología aporta a una organización (Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1992).

$$\text{ROI} = \frac{\text{beneficio neto de la inversión TI - Costo de la Inversión TI}}{\text{Costo de la Inversión TI}} \times 100$$

3. CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo de este análisis, hemos explorado en profundidad la situación actual de Parque Arauco desde diversas perspectivas gerenciales, incluyendo el marketing estratégico, las finanzas corporativas, la estrategia empresarial y las herramientas y tecnologías para la gestión. A partir de este diagnóstico y análisis crítico, es evidente que las diferentes áreas de la organización están intrínsecamente relacionadas y juegan un papel crucial en el éxito general de la empresa.

Desde la perspectiva del marketing estratégico, Parque Arauco ha demostrado un compromiso continuo con la mejora de la experiencia del cliente y la adaptación a las tendencias cambiantes del mercado. Sin embargo, es esencial que la empresa continúe enfocándose en fortalecer su propuesta de valor y consolidar su ventaja competitiva en el mercado.

En el ámbito de las finanzas corporativas, la empresa ha mostrado una gestión financiera sólida, con indicadores que reflejan una salud financiera estable. Sin embargo, es crucial que Parque Arauco continúe monitoreando y ajustando su estrategia financiera para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Desde la perspectiva de la estrategia empresarial, la empresa ha establecido objetivos claros y ha demostrado un compromiso con la innovación y la adaptabilidad. La adopción de tecnologías emergentes y la inversión en ciberseguridad son indicativos de una organización que busca mantenerse a la vanguardia en un mundo digitalizado.

Finalmente, en cuanto a las herramientas y tecnologías para la gestión, Parque Arauco ha hecho avances significativos en la adopción de tecnologías y soluciones vanguardistas. La empresa ha reconocido la importancia de la innovación y ha establecido mecanismos para evaluar y adoptar nuevas herramientas y tecnologías.

Dada la interconexión entre estas áreas, es esencial que Parque Arauco adopte un enfoque holístico en su estrategia corporativa. Las decisiones tomadas en una área pueden tener implicaciones significativas en otras, y es crucial que la empresa mantenga una comunicación abierta y colaborativa entre los diferentes departamentos.

- **Recomendación:** Basado en el análisis crítico, se recomienda que Parque Arauco centre sus esfuerzos estratégicos en fortalecer su propuesta de valor desde la perspectiva del marketing estratégico y continuar con su enfoque en la adopción de tecnologías emergentes. Dada la creciente importancia de la experiencia del cliente en el sector de retail, es esencial que la empresa busque constantemente formas de mejorar y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Además, en un mundo cada vez más digitalizado, la inversión en tecnología y ciberseguridad será crucial para garantizar el éxito a largo plazo de la empresa (Porter, M.E., 1985; Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1992).

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y FUENTES

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2012). *Fundamentals of Financial Management*. Cengage Learning.

Damodaran, A. (2012*). Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset.* John Wiley & Sons.

Kaplan, J.M., Sharma, S., & Weinberg, N. (2011*). Meeting the cybersecurity challenge*. McKinsey & Company.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.

Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.). Upper Saddle River, NJ*: Prentice Hall.

Parque Arauco. (2022). Memoria Integral, 2022. Recuperado (14/08/2023), https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=94627000&tipoentidad=RVEMI&vig=VI&control=svs&pestania=49

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage.* Free Press.

Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review,* 76(6), 77-90.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.

Reichheld, F. F. (2003). *The one number you need to grow.* Harvard Business Review, 81(12), 46-54.

Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*. Free Press.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2010). *Corporate Finance*. McGraw-Hill/Irwin.